

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 200115059

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学  
硕 士 学 位 论 文

中国电信组合营销策略探讨及案例分析

The Discussion of China Telecom Combined Marketing  
Tactics and Analysis of the Case

陈 丹

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 2 月

论文答辩日期: 2005 年 3 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2005 年 2 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

## 内 容 摘 要

随着中国加入 WTO, 国内电信市场管制的逐渐放松和国家对电信体制改革的大力推进, 国内电信企业经过多次拆分重组后, 目前已经形成了五大运营商的电信市场竞争格局。当前中国电信市场竞争环境发生了急剧变化, 针对中国电信的固话、宽带等主导产品, 竞争对手异质分流的情况日益严重。面对严峻的市场环境, 中国电信提出以市场细分为前提, 发挥中国电信整体产品优势, 开展针对性的、差异化的组合营销工作, 是实现中国电信“保存量、激增量”经营目标的重要手段。组合营销策略的提出, 是对传统营销模式的创新, 对服务理念深化。

本文主要针对中国电信的营销现状和当前电信市场的竞争环境, 重点讨论中国电信的组合营销策略。包括组合营销策略的制定、组合营销策略的实施、组合营销策略在中国电信市场营销的应用以及实际应用案例等。全文主要分为三个部分:

第一部分包括第一章和第二章, 介绍了组合营销策略的基本概念和主要设计方法—BEST 方法。对 BEST 方法的四个步骤: 机会识别、需求甄别、组合营销设计和实施评估进行详细的介绍和探讨。

第二部分包括第三章, 从笔者的工作实践出发, 主要探讨中国电信在竞争环境下运用组合营销策略和在市场营销过程中的应用。

第三部分包括第四章, 重点以广州连锁零售企业组合营销应用解决方案为例, 对组合营销在电信企业的实施全过程和具体实施细节进行详细全面的介绍和实施效果的总结和讨论。

**关键词:** 组合营销; 中国电信; 解决方案

## Abstract

After entering WTO, the release of domestic telecom market control and the state promotes the reform of telecom system, and several times of split and recomposition of domestic telecom corporation, now the five-telecommunication operators competition situation has formed. Now, big change has happened to China's telecom market competition environment. To the fixed telephone, broadband, etc. Main products of China telecom, the competitors' difference on the difference have become more and more serious. Facing the serious market environment, China telecom puts forward market subdivision as the precondition, elaborating the comprehensive products advantages, carrying on the pertinent and different combined marketing work. This is the main means to realize the operation goal "keeping the stock, stimulating the increment". The raise of combined marketing is the creation to the traditional marketing mode and the deepening of the service concept.

This paper mainly points to China Telecom marketing certain condition and the competition environment of the telecommunication market, and discusses China Telecom combined marketing tactics. It contains the establishment, the implementation, and the application of the combined marketing in China Telecom market and the case. This paper contains three parts.

Part One contains chapter one and two, which introduces the basic concept of combined marketing tactics and the main design method--- "BEST". It will introduce and discuss the four steps of the BEST, bring up the opportunities, establish customers profile, shape the marketing mix and top the market, in details.

Part Two contains the chapter three, which bases on the author' s experience. It mainly discusses the usage of the combined marketing in the competition environment and the application of combined marketing during the process of marketing.

Part Three contains chapter four, which takes the Guangzhou chain store combined marketing solution for example. It fully introduces the whole process and the details of combined marketing in the telecommunication corporation and sum up and discuss the effect of the implementation of combined marketing.

**Key words:** Combined marketing; China Telecom; Solution

# 目 录

前 言 .....	1
第一章 组合营销策略概述 .....	3
第一节 组合营销的基本概念和目的 .....	3
第二节 电信市场组合营销策略 .....	3
第二章 组合营销的设计方法和实施步骤 .....	6
第一节 组合营销策略的设计方法—BEST 方法 .....	6
第二节 机会识别的目的和关键点 .....	9
第三节 目标客户群需求的深入分析 .....	12
第四节 组合营销设计 .....	14
第五节 组合营销中的定价策略 .....	20
第六节 组合营销设计优化 .....	23
第七节 实施与评估 .....	24
第四章 组合营销在电信市场营销的应用 .....	26
第一节 中国电信实施组合营销的背景和目标 .....	26
第二节 组合营销的主要风险和预防思路 .....	27
第三节 组合营销方案的设计原则 .....	29
第四节 组合营销方案的实施 .....	30
第五章 组合营销在电信业的应用案例 .....	41
第一节 机会识别 .....	41
第二节 需求甄别 .....	42
第三节 组合营销设计 .....	48
第四节 实施评估 .....	53
第六章 结束语 .....	58
后 记 .....	61

## 前 言

当前国外发达国家的电信市场已经处于成熟阶段，中国电信市场也逐渐进入了成熟阶段，竞争日益激烈。作为国内市场份额最大的固话和宽带运营商—中国电信，2004年第一季度，固定电话业务的话务量和收入首次双双出现负增长。中国电信作为上市公司，面临如此严峻的市场环境，为了避免单纯价格战，实现保存量、激增量的经营目标，在2004年提出在集团和各分公司组实施组合营销策略。

组合营销是指将两种以上的产品或单一产品元素进行组合，以一种产品的形式进行营销的营销模式。当前主要包括两种类型：多产品间的组合和单一产品各元素间的组合。电信运营商组合营销是指电信运营商根据市场竞争状况，从目标客户群的电信需求特点和电信消费规律出发，按照发挥相关产品及其元素之间的协同效应的原则，运用科学的营销方案设计方法，将同一电信产品的不同构成元素进行组合，或将两种以上的不同电信产品进行组合，或将电信产品与电信服务进行组合，或将电信产品与非电信产品进行组合，形成不同的营销方案，满足不同客户群的不同需求，最终实现提升客户价值和提高企业效益的目的。

组合营销有利于电信企业发挥综合业务优势，降低经营成本，提高客户忠诚度；有利于客户获取更高价值，便于客户使用一个帐单结算通信费用，简洁方便。客户购买组合产品的主要原因是单一帐单的方便性、组合产品的综合优势、组合产品的总价格低于单个产品价格之和等。

中国电信实施组合营销的目的在于：

- （一）保存量，激增量；
- （二）创新营销模式，深化服务理念；
- （三）有效化解本地区间、长途、宽带等业务的资费风险；

（四）有效影响和引导用户的消费行为，维系客户关系，培养客户忠诚度；

（五）培育推广增值业务。

本论文以组合营销理论为基础，从工作实践出发，针对竞争激烈的电信市场，重点讨论中国电信的组合营销策略。讨论内容包括组合营销策略的基本概念、组合营销的设计方法—BEST 方法、组合营销的实施步骤和中国电信在市场竞争中对组合营销策略的运用。最后，通过实际组合营销的案例分析，试图为中国电信在激烈的市场竞争中避免价格战，充分发挥核心竞争力，提供行之有效的营销策略。



## 第一章 组合营销策略概述

### 第一节 组合营销的基本概念和目的

组合营销是指将两种以上的产品或单一产品元素进行组合，以一种产品的形式进行营销的营销模式。组合营销策略的基础是被组合在一起的产品、服务等因素具有提升客户价值的互补效应或协同效应。当前主要包括两种类型：多产品之间的组合和单一产品各元素之间的组合。

组合营销有利于电信企业发挥综合业务优势，降低经营成本，提高客户忠诚度；有利于客户获取更高价值，便于客户使用一个帐单结算通信费用，简洁方便。客户购买组合产品的主要原因是单一帐单的方便性、组合产品的综合优势、组合产品的总价格低于单个产品价格之和等。

### 第二节 电信市场组合营销策略

组合营销策略的基础是被组合在一起的产品、服务等因素具有提升客户价值的互补效应或协同效应。电信运营商可采用的主要组合策略可以有以下几种：

1. 产品（业务）组合营销策略，即按照不同客户的需求特点将固定电话、小灵通、手机、电脑等通信终端组合起来，或者将本地、传统长途、IP 长途、宽带上网、来电显示、短信等基础业务或增值业务组合起来。例如，固定电话的通信业务与小灵通的通信业务组合、手机的话音业务与短信业务组合等。

2. 客户组合营销策略，即将具有密切亲情关系和工作关系的客户组合起来，对于这些客户之间的话务量给予话费优惠、话务量赠送、新电信产品优惠售卖或赠送、实物奖励、数量折扣等。例如，国内一些移动通信公

司通过设置 VPN 对集团大客户员工之间的本地通话实行半价优惠。

3. 时间组合营销策略,即按照不同客户的需求特点分别将白天与夜晚、工作日与周末及节日、网络流量的高峰与低谷等因素组合起来,实行不同的价格标准或给予话务量赠送、新电信产品优惠售卖或赠送、实物奖励、数量折扣等。

4. 关系组合营销策略,即电信运营商利用电信价值链关系开展营销活动,主要包括两个方面:一是上游关系组合营销,即电信运营商可以与电信设备制造商、电信终端制造商、ICP、SP 等合作开拓市场,服务客户。例如,2003 年中国电信与宽带产品制造商、电脑分销商等共同举办“宽带极速之旅”,联合开拓单位或家庭的宽带市场,取得良好市场效果。二是下游关系组合营销,即利用电信运营商从公司总部到省公司、地市分公司与当地的银行、证券、税务等单位互为大客户的关系以及与政府、学校、医院、开发区等单位的业务关系制订相互捆绑的业务组合营销方案。如中国移动与中国民航联合实施客户积分计划。再如,2003 年 1~4 月份,某省电信运营商联合教委推进校校通工程建设,实行装宽带、优惠选购网校课程等促销措施,成批发展老师、学生宽带用户;联合证券公司推出证券开户送宽带、证券大户送宽带的促销措施,成批发展股民用户;联合政府各部门、金融部门等行业性大客户实行个性化的促销措施,成批扩大用户群。

5. 电信产品与非电信产品的组合营销策略,电信产品与非电信产品组合营销刚刚起步,有着良好的市场前景和潜力。例如,1990 年,AT&T 成功地推出了 Universal 卡,这是一种可兼作信用卡的长途通话优惠卡。再如,“吃麦当劳套餐,送免费上网时间”,就是虚拟运营商跨行业捆绑的一次可贵尝试。英国的虚拟电信运营商维珍集团,能够既做到经营范围广泛(交通、零售、金融服务、旅游、移动通信等),同时品牌内涵专一(乐趣、创新、服务品质和物超所值)。维珍 1998 年涉足移动虚拟运营后提出“这不仅仅是一部移动电话”的服务理念,让手机成为整合各种服务的一

个终端，使用户通过电话享受多种服务。例如在维珍手机上预订“维珍太阳”和“维珍假期”所提供的旅游服务可以享受 10% 的优惠，通过手机还可以购买和租借维珍唱片零售店的录像带和 DVD。通过产品捆绑策略，维珍成功地提高了品牌价值和核心竞争力。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第二章 组合营销的设计方法和实施步骤

### 第一节 组合营销策略的设计方法—BEST 方法

#### 1. BEST 方法介绍

BEST 方法是目前中国电信实施组合营销策略所使用的重要设计方法，这个方法把组合营销划分为四个关键步骤：机会识别、需求甄别、组合营销设计和实施评估。

BEST 的含义是根据每个步骤的英文首字母组成：

(1) 机会识别：B—Bring up the opportunities

根据对客户进行营销的工作特点，从客户需求、竞争动态、经营分析以及环境变化出发，识别出实施组合营销的目标客户群定位及相应的机会与挑战。

(2) 需求甄别：E—Establish customers profile

在机会识别基础上，深入分析目标客户群的需求特征，包括目标客户群的基本信息、消费行为特征、产品使用信息以及竞争信息。

(3) 组合营销设计：S—Shape the marketing mix

从竞争、自身经营分析和客户需求三个关键方面深入分析，结合组合营销的各种方法和主要定价策略，得到针对性的组合营销方案，并进行综合评估。

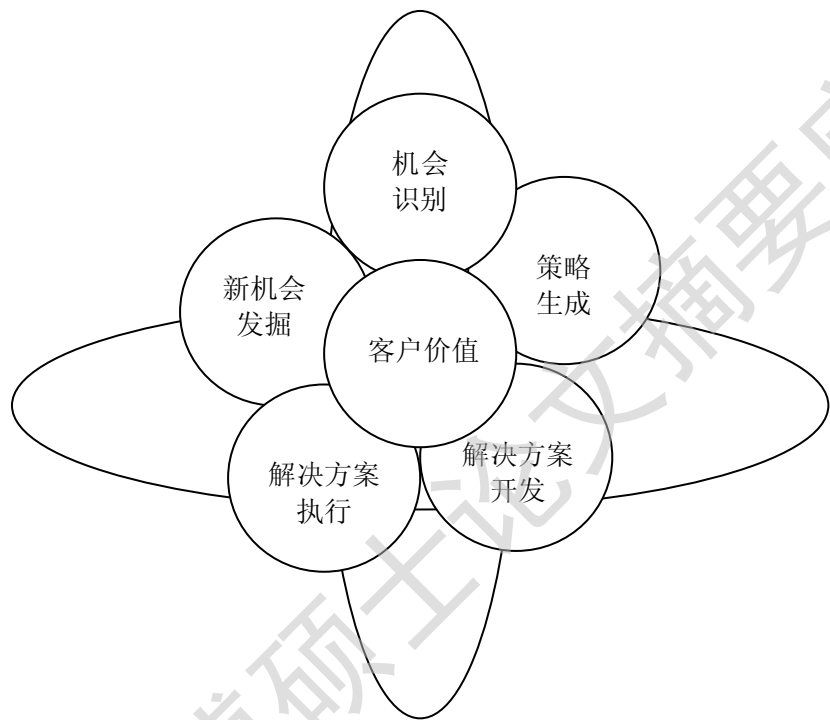
(4) 实施评估：T—Top the market

对已经形成的组合营销方案进行市场推广与实施，并进行动态优化与调整，不断提高组合营销的有效性。

组合营销设计方法主要借鉴 IBM 和 Benchmarking Partners 在深入研究了包括 IBM、GE、ATT、施乐、Microsoft、SAP、Cisco、Nokia 等在内的

众多国际一流企业的最佳实际后，总结开发出一整套营销解决方案设计流程模型。

图 1 营销解决方案设计流程模型



资料来源：Benchmarking Partners

根据上述模型，行业最佳营销实践方法可以归为三个阶段。

机会分析阶段：对应模型的前两步——机会识别与策略生成。此阶段的输入内容是对内外部信息深入与广泛的研究与分析；输出结果是明确的、合乎经济的机会。

方案设计阶段：对应模型第三步——解决方案开发。此阶段的输入内容是上阶段输出的明确的、合乎经济的机会；输出结果是有效地把握机会的解决方案。

执行与改进阶段：对应模型末两步——解决方案执行与新机会发掘。此

阶段的输入内容是上阶段输出的把握机会的解决方案；输出结果是方案的执行与持续改进。

该模型是一个高度抽象与概括的方法论，总结了国际上众多行业内一流企业的最佳实践后开发而成，对各种营销解决方案的设计与开发都具有广泛的方法论层面上的指导意义。

中国电信组合营销设计方法在本质上讲也是一个开发最佳解决方案的设计过程，在方法论上完全可以借鉴该模型。虽然在方法论上中国电信组合营销的开发可以借鉴该模型，但开发的过程细节上需要根据中国电信内外部环境因素重新设计与定义。

## 2. BEST 方法定位

BEST 方法是针对从事市场策略研究和实施的行业营销人员而设计的，如企业市场经理、营销经理、产品经理和策划经理等，其目的在于为其提供组合营销设计的指导方法。运用 BEST 方法的人员应当具备以下几个方面的知识：基本的市场营销理论知识和实践；相关产品和知识；主要目标客户群的特征及需求等。

BEST 方法是目标客户组合营销的决策支持工具，并不是目标客户组合营销的决策本身；BEST 方法是针对目标客户组合营销的设计方法，并不是目标客户组合营销的实施方案；BEST 方法是针对目标客户组合营销的一般设计方法，并不是针对某一特定细分市场的专用方案。

一般来说，可以在以下情况使用 BEST 方法：

### （1）客户有需求时

客户往往会由于业务发展、网络升级等原因产生对于组合营销的需求。

### （2）竞争对手的争夺

对于现有客户的争夺也会产生组合营销的必要。

### （3）外部环境的变化

需要使用组合营销进行应对。

#### （4）内部经营分析

通过经营分析，根据各产品线的赢利状况，进而发现组合营销机会。

中国电信目前非常重视营销策划能力，组合营销的设计方法—BEST 方法是中国电信系列营销策划工具中非常重要的一种。BEST 方法是在借鉴国际和国内先进的理论工具和模型的同时，汲取了大量的实际市场操作经验而生成的，并且在实践中得到了运用，获得了成功。笔者在工作实践中运用 BEST 方法制定组合营销策略时，深切感受到如果没有好的理论工具和方法，肯定无法制定有效的策略。当然，任何工具和方法也必须在实践的基础上灵活应用才能发挥最大的作用。

## 第二节 机会识别的目的和关键点

### 1. 组合营销的商业机会—四种情景

在准备开始设计组合营销策略时，首先要分析识别需要进行组合营销的四种情景：客户需求、竞争动态、环境变化和经营分析。

#### （1）客户需求

客户究竟有哪些需求呢？可以概括为四个 W 和一个 H：

WHO（客户）：哪些客户有对组合营销提供有需求？

WHAT（需求内容）：这些客户对组合营销提供的主要需求内容是什么？

WHEN：（客户何时需要）这些客户何时需要组合营销？

WHERE：（哪些地域）：客户在哪些地域或哪些业务中需要组合营销？

HOW：（如何组合业务）：客户希望如何提供组合营销？

获得客户需求的途径通常分为为显性需求和隐性需求两种。显性需求如客户进行招标、与客户的日常沟通、客户的系统升级改造、客户根据上级指令而产生的需求等。隐性需求如客户的抱怨、产品的表现不能满足客户实际需求和客户对产品或服务的关联需求等。

#### （2）竞争动态

对竞争动态的分析可以让我们清楚认识目标市场的威胁和机会。

主要分析的内容包括以下几个方面：竞争对手的冲击主要面向哪部分客户？主要满足了客户的哪些需求？竞争对手的组合营销是如何设计的？组合营销是否是有效的还击手段？与竞争对手相比，我们存在哪些优势？哪些劣势？

### （3）环境变化

对环境变化的敏锐把握，可以使我们不错失每一个可能的商业机会。

对环境的变化分析重点在于了解以下的情况：环境变化对哪些客户的需求带来了显著的影响，我们是否需要以新的组合营销满足这些需求？环境变化创造了哪些新的商业机会？这些新的商业机会主要集中于哪些客户？我们是否可以通过创新的组合营销满足这些机会？

可能导致环境变化的因素主要有国家政策法规的影响；政治、经济、文化和社会重大事件的发生；区域经济的发展状况；客户所处行业的变迁以及技术的创新等。

### （4）经营分析

经营分析的目的是从自身出发，寻找可能的商业机会。

通过经营分析我们要得到以下问题的答案：

为保证关键业务（盈利业务、高增长业务、发展期业务）收益，哪些业务之间可以形成有效组合？目标客户是哪些？满足了它们哪些需求？

为提升边缘业务（亏损业务、衰落期业务、慢增长业务）的盈利能力，哪些业务之间可以形成有效组合？目标客户是谁？满足了它们哪些需求？

哪些业务之间存在客户需求关联或技术关联，可以形成有效组合？它们的目標客户是谁？满足了它们哪些需求？

## 2. 目标市场的细分与定位

经过以上四种情景的分析，对挑选出的机会，还要进行目标市场细分和目标市场定位。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库